И. В. Еряшев

Управление цепочкой поставок из Китая по модели принципала

Методическое пособие



И. В. Еряшев

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКОЙ ПОСТАВОК ИЗ КИТАЯ ПО МОДЕЛИ ПРИНЦИПАЛА

Методическое пособие

Белгород
2026

ББК 65.291.592
Е 69

Автор
Еряшев И. В. – собственник компании Проксимо-Групп

Еряшев И. В.
Е 69 Управление цепочкой поставок из Китая по модели принципала : методическое пособие / И. В. Еряшев. – Белгород : ООО «Эпицентр», 2026. – 48 с.

ISBN 978-5-6030410-2-5

В методическом пособии изложена авторская методика управления цепочкой поставок товаров из Китая в Российскую Федерацию по модели принципала, при которой одна сторона отвечает за весь путь товара до склада покупателя. Рассмотрены модели организации поставок и типичные точки отказа цепочки. Описаны порядок выбора пункта ввоза по совокупной стоимости всего маршрута и правила резервирования критических звеньев с переключением на резерв. Отдельно разобрано формирование прозрачной цены с учётом фактически получаемого возврата экспортного НДС КНР, в том числе после отмены возмещения по ряду товарных категорий с 1 апреля 2026 г. Методика проиллюстрирована опытом импортной компании Дальнего Востока за 2008–2026 гг. и дополнена пошаговыми регламентами и расчётными формами.

Пособие адресовано руководителям компаний, директорам по закупкам и специалистам по логистике и внешнеэкономической деятельности.

ББК 65.291.592

ISBN 978-5-6030410-2-5

© Еряшев И.В., 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 5

1. Модели организации поставок из Китая 8

1.1. Цепочка от фабрики до склада покупателя и распределение ответственности между участниками 8

1.2. Модель посредника и модель принципала 9

1.3. Точки отказа цепочки поставки: пограничный переход, вид транспорта, изготовитель, контрагент 10

2. Методика построения цепочки без единой точки отказа 12

2.1. Выбор точки ввоза по экономике всего пути до покупателя 12

2.2. Собственная торговая марка и производство через компанию в третьей юрисдикции 15

2.3. Внешнеторговый контракт, не привязанный к одному контрагенту и одной валюте 16

2.4. Резервирование звеньев цепочки и порядок переключения на резерв 17

3. Прозрачная цена и учёт возврата экспортного НДС КНР 20

3.1. Структура полной стоимости: цена фабрики, возврат НДС, логистика, пошлины, маржа 20

3.2. Расчёт фактически получаемого возврата вместо номинальной ставки 22

3.3. Распределение риска изменения ставки возмещения в договоре поставки 24

3.4. Отмена возврата НДС по ряду категорий с 1 апреля 2026 года и последствия для импортёров 25

4. Практическая реализация методики в импортной компании Дальнего Востока (2008–2026 гг.) 27

4.1. Последовательное построение системы: от оптовых поставок к модели принципала 27

4.2. Перенос точки ввоза на переход Маньчжурия – Забайкальск в 2014 году: экономический расчет и внедрение 28

4.3. Проверка системы под нагрузкой: масштабные поставки средств защиты весной 2020 года 29

4.4. Реализация сквозного ценообразования для транснациональных корпоративных клиентов 30

4.5. Устойчивость инфраструктуры после 2022 года: практика непрерывного использования коридора 31

5. Пошаговые регламенты и рекомендации по внедрению 32

5.1. Алгоритм выбора пограничного перехода и проектирования маршрута 32

5.2. Порядок расчёта цены с учётом экспортного возмещения 33

Заключение 34

Список использованных источников 35

Приложения 37

Введение

Актуальность темы

Традиционный импорт из Китая обычно оценивают по частям: отдельно считают закупку, вывоз, таможенное декларирование и доставку по России. Низкая цена фабрики часто перестает быть выгодной, как только к ней добавляются внутренние расходы в Китае, перевалка на границе, прохождение нетарифных запретов и ограничений (обязательное подтверждение соответствия – сертификация или декларирование (ДС)), требования системы обязательной маркировки товаров «Честный ЗНАК», логистика по РФ и убытки от простоя.

Критическое значение данный фактор приобретает при возникновении нарушений на привычном маршруте. Внезапное закрытие пограничного перехода, прекращение рейсов, задержка оформления документов или отказ единственного изготовителя способны полностью заблокировать логистическую цепь. Наличие запасного перевозчика само по себе не решает проблему, если заблаговременно не подготовлены альтернативный пункт ввоза, разрешительная документация и чёткий регламент передачи полномочий ответственному лицу. Современные исследования устойчивости поставок рассматривают подобные сбои как системные свойства взаимосвязанной сети участников и операций. Настоящее практическое пособие систематизирует наш многолетний опыт построения импортной инфраструктуры, позволяющей выявлять уязвимые звенья до момента отгрузки и точно рассчитывать стоимость поддержания резервных решений.

В основу пособия лег многолетний практический опыт работы с разными сухопутными и морскими маршрутами из Китая, а также опубликованные исследования по учету китайского экспортного НДС в структуре импортных цен [8]. Каждая расчетная модель проверялась на реальной коммерческой документации, таможенных декларациях и данных управленческого учета. Благодаря этому предложенные алгоритмы максимально точные и готовые к применению в реальной бизнес-практике.

Обзор литературы

Российская академическая и учебная литература рассматривает цепь поставок как систему согласованных материальных, финансовых и информационных потоков. В фундаментальном труде В. И. Сергеева подробно изложены решения по конфигурации сети, стратегическому планированию, контролю затрат и управлению операционными рисками. Данные концепции формируют надежный теоретический базис для импортных операций, однако практическое сопоставление пограничных переходов требует обособленного учёта затрат до границы, в процессе оформления и после выпуска товара в свободное обращение, в противном случае сокращение одного плеча может скрывать рост издержек на другом.

Чтобы цепь поставок не развалилась при первом кризисе, нужно заранее просчитывать уязвимости. Это доказывают и классические работы М. Кристофера с Х. Пеком, и более поздние исследования Д. Иванова с А. Долги.

Их главный вывод прост: в момент глобального сбоя локальная экономия отдельной компании бесполезна. Спасает только непрерывный контроль всех связей – от конкретной фабрики до конечного рынка. Базовым ориентиром здесь выступает международный стандарт ISO 31000, который задает понятные правила работы с рисками.

В практической плоскости рамки сделок жестко привязаны к международным правилам Incoterms 2020, распределяющим риски и обязанности сторон. При этом критическое влияние на сроки и бюджет оказывают разрешительные документы: как правило, сертификат соответствия оформляется дольше и дороже, а декларация о соответствии (ДС) – быстрее и дешевле (стоимость и сроки напрямую зависят от кода ТН ВЭД товара). Параллельно на этапе согласования цены и подготовки к выпуску в свободное обращение в РФ учитываются затраты на заказ кодов маркировки и подготовку инфраструктуры «Честный ЗНАК».

Отдельная задача – честное ценообразование при импорте из Китая. Здесь нельзя объединять нулевую экспортную ставку, официальный норматив возврата и те деньги, которые реальный экспортер получает на счет после всех проверок. Этот принцип защищает компанию от грубых просчетов, когда номинальный процент из законов КНР ошибочно принимают за чистую скидку. Вся структура и оформление материала строго выдержаны по действующим ГОСТам – 7.32-2017, Р 7.0.100-2018 и Р 7.0.5-2008.

Цель и задачи пособия

Главная задача пособия – дать бизнесу понятный, рабочий алгоритм для выбора лучших схем импорта из Китая. Речь идет о том, чтобы заранее, еще до отправки груза, комплексно просчитывать все ключевые параметры: реальную стоимость доставки до склада, сроки, зоны ответственности подрядчиков и надежность резервных путей. Такой инструмент полезен руководителям компаний, директорам по закупкам и специалистам по логистике. Он помогает выстраивать четкие внутренние регламенты, но, разумеется, не отменяет стандартную юридическую и таможенную проверку каждой отдельной партии.

Для достижения поставленной цели решаются следующие прикладные задачи:

- Подробное описание ролей участников цепи и сопоставление двух моделей организации ответственности;
- Формирование последовательности выбора пункта ввоза и расчёта полной стоимости импорта;
- Демонстрация порядка учета фактически получаемого экспортного возмещения вместо номинальных ставок;
- Определение жестких требований к резервированию критических звеньев цепочки;
- Проверка расчетных моделей на практических примерах анализа маршрута 2014 года и поставок под нагрузкой в 2020 году;
- Формулирование чётких рекомендаций для повторного практического применения разработанного метода.

Указанные задачи тесно взаимосвязаны: расчет цены без предварительной проверки физической исполнимости маршрута не приводит к надежному решению, а резервирование без точной оценки его стоимости способно сделать всю поставку убыточной.

Объект и предмет исследования

Объектом исследования выступают коммерческие цепочки ввоза товаров китайского производства на территорию Российской Федерации. Предметом исследования являются управленческие решения по распределению ответственности, выбору точек ввоза, формированию внешнеторговой цены, подготовке резервов и сквозному контролю исполнения поставок. Практическая часть базируется на наших реализованных проектах и операционном опыте многолетней деятельности, при этом полученные выводы подтверждены данными таможенного декларирования и управленческого учета.

Элементы научно-методической новизны

В настоящем пособии предложен единый расчетный порядок, увязывающий выбор логистического маршрута с моделью единой хозяйственной ответственности за готовый результат на складе покупателя. Для каждого рассматриваемого направления сопоставляются совокупные затраты, временные сроки, документальная готовность и возможность оперативного переключения на резерв. В расчетные формулы внедрена не декларативная ставка китайского экспортного возврата, а подтверждаемая сумма, доступная конкретному экспортёру. Комплекс этих операций оформлен в виде удобных расчетных форм и контрольных вопросов для регулярного использования.

Научная и практическая новизна заключается в структурировании нашего авторского метода и его детальном разборе на реальных материалах. Применение сухопутных переходов, собственных торговых марок, контрактов с зарубежными продавцами и механизмов экспортного возмещения по отдельности давно известно торговой практике, однако именно предложенный комплексный подход формирует современный отраслевой стандарт сквозного управления.

Практическая значимость

Предложенные формы и регламенты позволяют специалистам по закупкам формировать объективно сопоставимые варианты поставок, своевременно обнаруживать скрытые расходы и заранее фиксировать условия перехода на запасные схемы. Руководитель получает надежное основание для принятия решений, проверяемых после завершения сделки: исходные ставки, фактические платежи, даты контрольных процедур и причины отклонений архивируются в единой карточке. На практических материалах 2014 года доказана необходимость корректировки снижения ставок на российском участке на величину дополнительной перевозки внутри Китая, а на опыте 2020 года наглядно показано, какие заранее сформированные звенья обеспечили масштабирование поставок.

1. Модели организации поставок из Китая

1.1. Цепочка от фабрики до склада покупателя и распределение ответственности между участниками

Любой точный расчет в международной логистике начинается не с пересечения границы контейнером, а с момента, когда покупатель принимает товар в финальной точке. Полный цикл выглядит внушительно: это и выпуск продукции, и жесткий контроль брака, и экспортная упаковка, и доставка на склад консолидации в Китае, и оформление документов, и переход границы, и таможня в России, и магистральный пробег. Если выбросить из этой цепочки хотя бы один шаг, реальная экономика маршрута исказится.

Управлять цепями поставок – значит четко закрепить за каждым действием конкретного исполнителя, ответственного за решения, закрывающие документы и точный момент завершения этапа. Завод отвечает за характеристики товара, перевозчик – за сохранность по договору, брокер – за чистоту деклараций. Но для директора импортной компании критически важно другое: найти игрока, который свяжет всех этих подрядчиков воедино, закроет операционные пробелы и будет нести ответственность.

Именно в этом суть модели принципала. Торговая компания работает от своего имени и берет на себя всю полноту ответственности перед клиентом: товар нужного качества прибудет в срок и по фиксированной цене. Принципал привлекает кого угодно – склады, экспедиторов, агентов, но для покупателя вся эта сложная цепочка превращается в одно понятное и надежное обязательство.

Таблица 1. Матрица распределения ответственности и документов контроля

Участник цепи	Ключевой операционный результат	Базовый документ контроля
Изготовитель (фабрика)	Выпуск партии согласно технической спецификации	Спецификация заказа, акт инспекционного контроля
Экспортёр в КНР	Законное оформление и выпуск груза из страны	Экспортная декларация КНР, коммерческий инвойс
Перевозчик	Сохранная доставка груза в пункт назначения	Международная транспортная накладная (CMR/СМГС), отметки о приёмке
Орган по сертификации/ Испытательная лаборатория	Проведение испытаний и подтверждение соответствия ТР ТС / ЕАЭС	Протоколы испытаний, Сертификат соответствия или Декларация о соответствии (ДС)
Оператор маркировки (“Честный знак”)	Эмиссия кодов маркировки и подтверждение их валидности в системе	Реестр эмитированных кодов, отчет о нанесении

Участник цепи	Ключевой операционный результат	Базовый документ контроля
Штатный декларант (Отдел ВЭД импортера)	Подача достоверных сведений в ЦЭД, проверка разрешительных документов, проверка кодов маркировки и выпуск товаров	Декларация на товары (ДТ) с отметками выпуска
Импортёр-принципал	Комплексное исполнение сделки перед клиентом	Сквозной договор поставки, карточка расчёта цены, акт приёмки (УПД)

Примечание: таблица отражает нормативное распределение контрольных показателей по звеньям цепи.

Контроль прохождения партии опирается на фиксацию четырёх критических точек:

1. Допуск партии к вывозу с фабрики после завершения инспекции качества;
2. Документальная и физическая готовность к прохождению пограничного перехода;
3. Выпуск декларации российскими таможенными органами;
4. Фактическая приёмка товара на складе получателя.

Для каждого этапа устанавливаются плановая дата, фактическая временная метка и жесткое стоп-условие. Отсутствие подтверждения качества на первой контрольной точке делает бессмысленной оплату срочной доставки. Обнаружение документального пробела на второй точке останавливает транспортное средство независимо от его скоростных параметров. Подобный подход позволяет локализовать задержки непосредственно в момент их зарождения, исключая размытые формулировки об опоздании партии в целом.

1.2. Модель посредника и модель принципала

Посредническая схема демонстрирует эффективность в условиях, когда покупатель располагает собственным квалифицированным штатом специалистов ВЭД, способных автономно координировать множество контрактов. Агент осуществляет поиск фабрики, экспедитор отвечает за логистику, а брокер совершает операции по декларированию. Стоимость услуг каждого участника прозрачна и видна обособленно. Вместе с тем при возникновении сбоев на стыке операций клиенту приходится самостоятельно выяснять, чей именно договор покрывает возникшую проблему. Успех отдельного подрядчика не гарантирует благополучного завершения сделки.

Модель принципала объединяет коммерческую и операционную ответственность. Поставщик рассчитывает конечную стоимость продукции до оговоренного склада, самостоятельно подбирает подрядные организации и несёт ответственность перед покупателем. Клиент получает единую оферту и прозрачный регламент урегулирования отклонений.

Формирование цены принципала включает не только прямые ставки исполнителей, но и расходы на аудит поставщиков, администрирование документов, финансирование кассовых разрывов, поддержание резервных мощностей и коммерческую маржу. Объединение указанных статей под общим наименованием «логистика» лишает руководство возможности объективно оценивать факторы изменения себестоимости.

Таблица 2. Сравнительный анализ моделей организации импорта

Критерий сопоставления	Модель нескольких прямых договоров (Посредничество)	Модель единого поставщика (Принципал)
Формирование стоимости	Суммирование отдельных счетов от подрядчиков	Фиксация сквозной цены по согласованной формуле
Управление инцидентами	Самостоятельное администрирование покупателем	Оперативное устранение сбоев силами принципала
Аудит себестоимости	Сбор первичных закрывающих документов от всех сторон	Анализ структурированной сквозной калькуляции
Коммерческие риски	Распределены по разрозненным договорам	Сконцентрированы у принципала в рамках контракта

Выбор организационной модели диктуется внутренними возможностями покупателя. Крупные корпоративные структуры с профильными департаментами логистики успешно управляют прямыми контрактами. Заказчикам, ориентированным на получение готового продукта к строгому сроку без погружения в операционную рутину ВЭД, целесообразно сопоставлять предложения принципала совокупными издержками самостоятельного управления, включая трудозатраты штатных специалистов, стоимость замороженного капитала и риски простоев.

1.3. Точки отказа цепочки поставки: пограничный переход, вид транспорта, изготовитель, контрагент

Под точкой отказа понимается уязвимое звено логистической цепи, остановка которого парализует исполнение обязательств вследствие отсутствия заранее подготовленного альтернативного пути. В качестве подобной точки могут выступать сезонная переправа, единственный складской комплекс, монопольный производитель или жесткий контракт, исключающий закупку аналогов. Различение теоретического наличия альтернативы на географической карте и практической готовности к ее немедленному использованию имеет критическое значение для безопасности поставок.

Выявление уязвимостей требует представления логистики в виде последовательного графа операций, для каждой из которых анализируются потенциальные сбои, сроки получения информации о них и готовые комплекты

документов для переключения. Устное намерение «оперативно найти другого перевозчика» не может считаться резервом до тех пор, пока с альтернативным контрагентом не согласованы тарифы, не подтверждено наличие свободной техники и не утвержден регламент передачи груза.

Таблица 3. Матрица анализа точек отказа и резервирования

Звено цепи	Потенциальный сценарий сбоя	Подготовленное резервное решение	Триггер переключения на резерв
Производство	Срыв сроков готовности партии	Второй квалифицированный изготовитель	Превышение допустимой просрочки > 3 дней
Склад КНР	Отсутствие слотов для приёмки	Договорённость с альтернативным терминалом	Официальный отказ в приёме груза
Пограничный пункт	Административное закрытие / Очередь	Проверенный сухопутный пункт пропуска	Прогноз задержки на границе > 48 часов
Магистральный транспорт	Дефицит автотранспортных средств	Резервный пул перевозчиков по фиксированной ставке	Неподача транспорта к контрольной дате

Создание резервных мощностей не подразумевает избыточного дублирования всей инфраструктуры. При низкой вероятности сбоя и ограниченном ущербе содержание постоянно работающего запасного склада экономически нецелесообразно. Если же остановка партии влечет жесткие штрафные санкции по контракту, предварительные затраты на согласование резервной схемы оказываются существенно ниже возможных потерь. Решение принимается на основе сопоставления стоимости резерва, допустимого запаса времени и последствий простоя. В ряде случаев оптимальной защитой служит не поиск второго маршрута, а более ранний запуск производства или формирование страхового запаса на складе покупателя.

2. Методика построения цепочки без единой точки отказа

2.1. Выбор точки ввоза по экономике всего пути до покупателя

Логистику импорта всегда начинают строить от двух базовых вещей: где расположен склад получателя и что именно из себя представляет груз. Дальше под каждый подходящий пограничный переход собирается сквозная технологическая цепочка. В нее последовательно связываются все этапы – от момента, когда партию забирают от ворот фабрики, до финальной передачи товара на складе покупателя.

На первом этапе определяется совокупность затрат, складывающаяся из стоимости перевозки внутри Китая, складской обработки, экспортного оформления, пограничного транзита, таможенной очистки и конечного российского плеча. Назначение сухопутного или морского пункта ввоза, расположенного в непосредственной близости к офису компании-импортёра, далеко не всегда обеспечивает оптимизацию затрат на плече до конечного склада. Данное фундаментальное различие отчетливо проявляется при глубоком сопоставлении логистических коридоров.

В процедуру первичного отбора включаются только те варианты транспортировки, которые гарантируют безусловное исполнение договорных обязательств. Методологический алгоритм предусматривает последовательное прохождение трех жестких фильтров:

- Проверка юридической и нормативной возможности перемещения конкретной номенклатуры через рассматриваемый пункт пропуска в заданный временной интервал;
- Оценка фактического наличия проверенных складских ёмкостей и доступного парка специализированного транспорта;
- Проверка документальной готовности маршрута и прогнозируемой временной длительности всех операций.

Только после успешного прохождения перечисленных фильтров становится целесообразным переход к прямому сопоставлению финансовых показателей. Формирование расчётных моделей на основе привлекательных рекламных тарифов исключается из практики, если транспортное средство не может быть подано под загрузку в нормативный срок или пограничный пункт имеет подтверждённые ограничения по пропускной способности.

Для точного моделирования полной стоимости маршрута r применяется математическое уравнение сквозной калькуляции:

$$C(r) = P + L_{cn}(r) + W_{cn}(r) + E(r) + \mathrm{Cert}(r) + Mark\ (r) + \ \mathrm{D}\ (\mathrm{r})\ + \ L_{ru}(r) + F(r) + R(r)$$

В данной зависимости переменные отражают полный спектр затрат:

- $\boldsymbol{P}$ – базовая стоимость товарной партии у завода-изготовителя;
- $\boldsymbol{L_{cn}(r)}$ – расходы на транспортировку от фабрики до консолидационного склада внутри КНР;
- $\boldsymbol{W_{cn}(r)}$ – затраты на складскую обработку, хранение и инспекционный контроль качества в Китае;
- $\boldsymbol{E(r)}$ – стоимость комплекса процедур экспортного оформления;

- $\boldsymbol{B(r)}$ – пограничные, терминальные и транзитные расходы на логистическом узле;
- **Cert(r)** – расходы на прохождение нетарифного регулирования (стоимость испытаний, получение Сертификата соответствия – *дорого/долго* или Декларации о соответствии – *быстро/дешево* в зависимости от кода ТН ВЭД);
- **Mark(r)** – расходы на маркировку «Честный ЗНАК» (стоимость эмиссии кодов, физическое нанесение/стикерование на складе в КНР или терминале, валидация);
- $\boldsymbol{D(r)}$ – совокупность таможенных пошлин, ввозного НДС (22% для текущих расчетов 2026 г., 20% для ретроспективных данных 2020 г.) и таможенных сборов;
- $\boldsymbol{L_{ru}(r)}$ – стоимость магистральной перевозки по территории России до склада получателя;
- $\boldsymbol{F(r)}$ – затраты на финансовое обслуживание капитала и привлечённое финансирование за период поставки;
- $\boldsymbol{R(r)}$ – денежная оценка рисков и потенциальных потерь от операционных отклонений.

Если отдельная статья расходов уже включена в коммерческую цену по правилам Incoterms, ее повторный ввод в калькуляцию недопустим. Каждая строка сопровождается ссылкой на подтверждающий документ либо пометкой о предварительном статусе показателя.

Аналогичный аналитический подход применяется при расчёте временных интервалов. Совокупный срок поставки раскладывается на составляющие этапы: период производства, доставку до склада консолидации, ожидание формирования партии, пограничную обработку, таможенный выпуск, российский магистральный пробег и конечную приёмку. Средневзвешенное время транспортировки не может служить ориентиром для покупателя, обладающего жёсткими договорными обязательствами.

При оценке устойчивости необходимо закладывать временной запас безопасности относительно крайнего срока контракта. Практический порядок построения маршрута включает четыре последовательных шага: исключение технически неисполнимых вариантов, расчёт сопоставимой стоимости до единой точки назначения, моделирование задержек при возникновении сбоев и итоговое утверждение основной и резервной схем с фиксацией правил переключения.

Приведение затрат к одинаковой границе сравнения требует пристального внимания к единицам измерения. Если перевозчики выставляют тарифы за единицу автотранспорта, тонну или кубический метр, а складские комплексы тарифицируют паллетоместа и сутки хранения, все входящие величины приводятся к параметрам конкретной партии. Валютные суммы пересчитываются по зафиксированному плановому курсу на определённую дату.

Опасная ошибка кроется в сравнении коммерческих предложений с разной полнотой сервиса. Ставка без детализации включенных операций не используется в расчётах. В рабочем документе по каждой позиции фиксируются период действия цены, характеристики транспорта, предельная масса груза, нормативное время простоя и условия оплаты.

Стоимость возможных задержек отграничивается от суммы штрафных санкций по договору. Для оценки риска необходимы данные о наличии складских запасов у покупателя, расходах на простаивание производственных линий и предельных датах приёмки. При отсутствии точной информации варианты сравниваются по прямому бюджету с выделением срока в качестве ключевого ограничивающего параметра.

Таблица 4. Форма сравнения экономических параметров маршрутов на примере поставки партии груза 40 футов (в условных единицах)

Статья затрат и параметров	Маршрут А (Морской фрахт через Владивосток + Ж/Д)	Маршрут Б (Прямой автотранспорт через Забайкальск)	Отклонение (Б к А)	Примечания и подтверждающие документы
Стоимость партии у изготовителя (*P*)	100 000	100 000	0	Инвойс фабрики, базис FCA
Логистика по КНР (L_{cn}+W_{cn})	1 200	2 800	+1 600	Увеличение плеча автодоставки до Забайкальска
Экспорт и граница (*E*+*B*)	800	1 100	+300	Пограничные терминальные сборы
Таможенные платежи РФ (*D*)	22 500	22 500	0	Пошлина 5% + НДС 22% + таможенный сбор
Магистральная логистика РФ (L_{ru})	4 500	7 200	+2 700	Ж/Д тариф против прямого автопоезда
Расходы на финансирование (*F*)	2 100	900	-1 200	Разница во времени заморозки капитала
ИТОГО сквозная стоимость (*C*(*r*))	**131 100**	**134 500**	**+3 400**	Прямые затраты по вариантам
Нормативный срок поставки (дней)	**35–42**	**14–16**	**-23 дня**	Автотранспорт экономит до 26 дней пути

Прямой автомаршрут через Забайкальск обходится дороже морской доставки примерно на 3 400 у.е. (это около 2,6%). Однако за эту разницу компания выигрывает 23–26 дней в пути. Когда капитал не заморожен на полтора

месяца в дороге, удается заметно сэкономить на процентах по финансированию и, что самое главное, полностью исключить угрозу срыва сроков перед клиентом.

2.2. Собственная торговая марка и производство через компанию в третьей юрисдикции

Собственный бренд отлично помогает зафиксировать жесткие требования к товару и упаковке, но сама по себе регистрация торговой марки не дает контроля над заводами. Выпуск продукции всегда отдается по контракту независимым фабричным площадкам.

Главные задачи владельца бренда сводятся к разработке детальных спецификаций, организации независимых проверок перед отгрузкой и юридической защите товарного знака. При выстраивании внешнеэкономической схемы принципиально важно разделять роли на бумаге: кто владеет маркой, кто собирает продукцию на фабрике, кто выступает экспортером и кто будет отвечать за качество перед клиентом.

Когда в сделку добавляют торговую компанию из третьей юрисдикции, это помогает собирать заказы воедино, управлять деньгами и проще двигать документы. Но здесь нет никакой автоматической экономии – придется строго соблюдать законы и правила как страны отправки, так и страны назначения.

Каждую такую цепочку нужно проверять в деталях: реальны ли сделки, какими будут налоговые последствия, как работают правила трансфертного ценообразования и в порядке ли все бумаги. Универсальных решений для офшорных юрисдикций не бывает – юрисдикция всегда подбирается под параметры конкретного бизнеса.

Практика применения собственной торговой марки PGL и структуры Platon Group Limited демонстрирует организационную гибкость при управлении цепочками поставок. При оформлении результатов проведенных операций необходимо обеспечивать полную сверку свидетельств о регистрации знака, договоров с фабриками, инвойсов и фактической маркировки на упаковках.

Максимальная выгода торговой марки достигается при жёсткой документальной привязке спецификаций и стандартов контроля к процедуре сдачи-приёмки. Для товаров массового спроса в заказе детально описываются материалы, допуски, стандарты упаковки и методы испытаний. Для промышленного оборудования дополнительно регламентируются серийный учёт, комплектность, инструкции и гарантийные обязательства.

Проведение инспекции качества на складе в Китае до момента окончательного расчета и отгрузки позволяет выявлять несоответствия на этапе, когда их устранение требует минимальных затрат. Исправление дефектов на фабрике или консолидационном складе КНР в разы проще и дешевле, чем процедура реэкспорта или списания брака после прохождения таможни в России. При смене фабрики спецификация позволяет сохранить технологическую непрерывность, но только при условии проведения аудита нового производства и лабораторных испытаний эталонных образцов.

2.3. Внешнеторговый контракт, не привязанный к одному контрагенту и одной валюте

Идея гибкого контракта требует четкого юридического понимания. Любой договор заключают конкретные юридические лица, и просто так поменять стороны сделки без законных оснований нельзя. На практике гибкость дают совсем другие вещи: рамочные соглашения, отдельные спецификации под каждый заказ, заранее утвержденный список фабрик и возможность быстро переключиться на резервного поставщика.

Если в контракте прописаны расчеты в разных валютах, в текст обязательно закладывают понятный механизм конвертации. Курс фиксируют на конкретную дату, чтобы ни одна из сторон не могла изменить условия в одностороннем порядке.

Когда готовят рамочный договор, до деталей прорабатывают список товаров, правила подписания спецификаций, базисы Incoterms 2020, комплект документов и порядок действий при форс-мажоре. А если продавец по контракту, реальный завод и экспортер – это разные компании, у каждого такого расхождения должно быть железное документальное подтверждение.

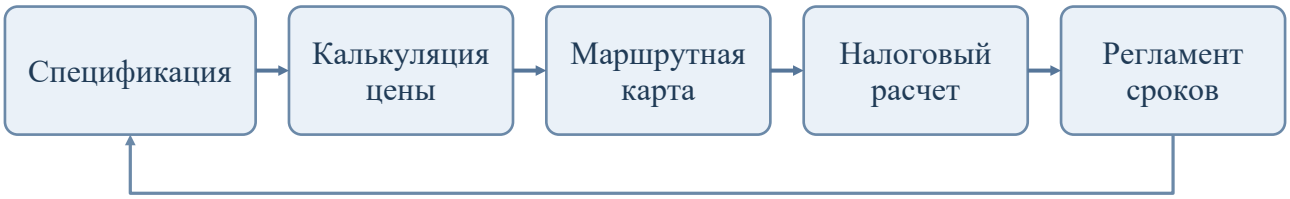
При смене фабрики продавец обязан предоставить покупателю право предварительного утверждения образцов до начала массовой отгрузки. Для управления договорами ведётся реестр, содержащий сведения о сроках действия, валютных оговорках, способах доставки, порядке разрешения споров и ответственных сотрудниках.

Изменение валюты расчёта оказывает прямое влияние на конечную цену и скорость проведения платежей. Коммерческое предложение должно содержать четкие указания на валюту обязательства, порядок пересчёта, реперную дату и сторону, принимающую на себя курсовые риски. Переход на альтернативную валюту не рассматривается в качестве действующего резерва, если банковские структуры и контрагенты не подтвердили готовность к проведению транзакций. Проверка платежного коридора завершается до запуска производственного цикла.

Особое внимание уделяется случаям смены завода-изготовителя при сохранении прежнего наименования товара. Новый производитель может изменить технологический процесс, применить иные комплектующие или упростить упаковку. В связи с этим спецификация обязана фиксировать измеримые физико-технические параметры продукции, а не ограничиваться ее коммерческим названием.

В архивных карточках сохраняются данные о прежних и новых образцах, акты испытаний и протоколы согласований. Подобный учёт позволяет четко разделять производственный брак и логистические риски.

Разрешение споров о стоимости часто осложняется попытками сторон ссылаться на первоначальные инвойсы, которые могли относиться к иной редакции спецификации или иному базису передачи. Для каждого заказа формируется неизменяемая связка документов:



Изменение любого из перечисленных элементов требует пересчёта всей цепочки. Указанный подход снижает вероятность того, что экономия на перевозке будет незаметно поглощена повышением цены товара, а изменение валютного курса будет представлено как рост фраха.

2.4. Резервирование звеньев цепочки и порядок переключения на резерв

Формирование резервных решений осуществляется для каждого операционного звена, сбой в котором способен сорвать нормативные сроки или вызвать существенное удорожание поставки. Для критических этапов утверждаются основной вариант, альтернативная схема, нормативное время перехода, расчёт дополнительных расходов и должностное лицо, наделённое полномочиями по принятию решения.

Анализ рисков базируется на принципах стандарта ISO 31000, предусматривающего непрерывный мониторинг и пересмотр защитных мер.

Подготовка резервного пограничного перехода требует большего, чем простой выбор точки на карте. Необходимы актуальные данные по тарифным ставкам, режиму работы пограничных служб, требованиям к сопроводительным документам и стоимости терминальной обработки. Для резервного перевозчика требуется не просто контактная информация, а действующий договор с подтвержденной гарантией подачи техники в пиковые периоды.

Для альтернативного изготовителя обязательны согласованная спецификация и подписанный акт проверки образца. Готовность каждого резервного элемента подлежит периодической документальной инспекции.

Решение о переключении на резервную схему принимается строго по достижении установленного порогового триггера. Если прогнозируемое отставание от графика на основном маршруте превышает согласованный временной допуск, ответственный логист выполняет пересчёт затрат и направляет руководителю карточку принятия решений.

Слишком поздний запуск резервного сценария делает его бесполезным, а поспешный переход влечёт необоснованные финансовые издержки. В маршрутной карте обязательно указывается предельная дата (точка невозврата), после которой переключение на резерв теряет смысл.

Таблица 5. Карточка контроля готовности резервного сценария поставки

Критерий проверки	Основной маршрут (МАПП Забайкальск)	Резервный маршрут (Ж/Д через Наушки)	Статус готовности резерва
Документальный допуск	Проверено, ДТ подается в ЦЭД	Проверено, СМГС накладная подготовлена	**Подтверждено**
Складская инфраструктура	Терминал Маньчжурия, слот А-12	Склад Гэндэ, договор от 12.01.2026	**Подтверждено**
Сквозной тариф за партию	134 500 у.е.	138 200 у.е. (+3 700 у.е.)	**Расчёт обновлён**
Плановый срок доставки	15 дней (запас 5 дней)	22 дня (запас 1 день)	**Допустимо**
Уполномоченное лицо	Руководитель отдела логистики	Директор по цепям поставок	**Полномочия зафиксированы**
Предельная дата переключения	-	**День 3 от готовности партии на фабрике**	**Триггер: простоя авто > 48ч**

После каждого завершённого цикла поставки проводится обязательный сопоставительный анализ плановых и фактических показателей. Если резервная схема не задействовалась, выполняются актуализация контактов и пересчёт тарифов. Если переключение произошло, в отчет вносятся причины сбоя, итоговая финансовая разница и сдвиг по срокам. Собранная статистика используется для корректировки пороговых триггеров. Цель методики заключается не в декларировании абсолютной бесперебойности, а в контролируемом снижении зависимости от уязвимых звеньев.

Оценка целесообразности дорогостоящего резервирования опирается на пороговый математический расчёт ожидаемого ущерба. Если затраты на содержание резервного канала составляют C_{res}, потенциальный ущерб от остановки цепи равен U_{loss}, а вероятность наступления сбоя оценивается величиной p то экономическая оправданность резерва определяется выполнением неравенства:

$$C_{res} < p \cdot U_{loss}$$

Посчитаем это на цифрах. Резервный перевозчик и склад обходятся компании в 60 000 рублей. Внезапный стоп на базовом маршруте – это 500 000 рублей прямого урона вместе со штрафами. Опыт и статистика говорят, что риск такой блокировки держится на уровне 20% (p = 0,2).

Вероятный убыток считается элементарно:

$$0{,}2 \cdot 500000 = 100000 \text{ рублей}$$

Итог очевиден: возможные потери в 100 000 рублей перекрывают 60 000 рублей на подстраховку. Значит, держать запасной канал экономически выгодно.

В данном сценарии затраты на резервирование в размере 60 000 рублей являются полностью экономически оправданными, так как они на 40 000 рублей ниже ожидаемого размера потерь.

При отсутствии достаточной статистики для оценки вероятностей применяется метод сценариев. Специалистами моделируются три варианта развития событий: стандартное функционирование, локальная задержка на несколько дней и полный системный сбой. По каждому сценарию рассчитываются финансовые затраты и сроки прибытия груза. Руководство получает возможность сознательно выбрать вариант, обеспечивающий сохранение контрактных обязательств при допустимом уровне удорожания.

Запуск процедуры переключения репетируется до момента отправки первой партии. Ответственный сотрудник проверяет порядок направления распоряжений, местонахождение груза в момент изменения маршрута, обязательства по оплате хранения и необходимость переоформления документов. Если перенаправление груза возможно только до его выхода с территории КНР, решение принимается именно в этой точке. Мониторинг на этапе транспортировки по территории РФ уже не сможет восполнить отсутствующие альтернативные возможности.

3. Прозрачная цена и учёт возврата экспортного НДС КНР

3.1. Структура полной стоимости: цена фабрики, возврат НДС, логистика, пошлины, маржа

Сквозная цена товара на складе покупателя объединяет финансовые элементы различного происхождения. Отпускная цена производителя отражает издержки на сырье и изготовление продукции. Логистические и терминальные платежи формируют стоимость перемещения груза. Таможенные пошлины и налоги определяются регуляторными условиями страны ввоза. Затраты на финансирование зависят от длительности периода между оплатой партии и получением выручки. Коммерческая маржа принципала выступает платой за организацию процесса и принятые на себя риски.

Возврат китайского НДС меняет экономику самого завода в КНР, но автоматических скидок для российского импортера отсюда не вытекает. На переговорах важно сразу прояснить два момента: кто именно забирает себе налоговую субсидию и какую часть этой выгоды фабрика реально заложила в итоговую прайсовую цену.

Формирование калькуляции начинается с анализа налогового базиса заводской цены. Если отпускная стоимость указана с учётом внутреннего китайского НДС, сумма налога не может механически вычитаться из цены под видом "прямой скидки 13%". Ставка внутреннего налога, действенная норма экспортного возмещения, товарный код по ТН ВЭД КНР и фактический порядок документального подтверждения имеют существенные различия.

Между покупкой товара и реальным зачислением бюджетных средств экспортёру проходит длительный период. Экспортёр несёт расходы на администрирование процедуры и принимает на себя риски отказа со стороны налоговых органов КНР. Реальной основой для ценовой уступки покупателю может служить только фактически получаемая сумма возврата за вычетом всех сопутствующих расходов и нормативной нормой прибыли экспортёра.

Практическая карточка калькуляции полной стоимости содержит подробную детализацию статей затрат с обязательным разделением на плановые и фактические значения. В блоке транспортно-экспортных издержек выделяются расходы на перевозку по КНР, складскую обработку, экспортное декларирование, пограничный переход, таможенную очистку в РФ и финальную доставку.

В коммерческой части фиксируются заводская стоимость, расходы на страхование, стоимость капитала, резерв на операционные отклонения и маржа поставщика. Экспортное возмещение НДС отражается отдельной отрицательной строкой только после документального подтверждения права на его получение и согласования механизма передачи выгоды. Повторный вычет налоговой суммы, если она уже заложена в сниженную заводскую цену, недопустим.

Таблица 6. Структура сквозной калькуляции цены товара до склада покупателя

Группа издержек	Содержание статьи затрат	Базовый документ-основание	Порядок отражения в калькуляции
Производство	Заводская цена продукции	Счёт-фактура (инвойс), спецификация	Положительное значение
Логистика в КНР	Доставка до склада, погрузка, инспекция	Акт выполненных работ, автонакладная	Положительное значение
Экспортный блок	Таможенное оформление в КНР, сборы	Экспортная декларация КНР	Положительное значение
Маркировка КНР/Терминал	Нанесение кодов «Честный ЗНАК», стикерование	Акт выполненных работ склада, отчёт о маркировке	Положительное значение
Международный транзит	Пересечение границы, терминалы	Накладная CMR / СМГС, терминальный акт	Положительное значение
Нетарифка (Сертификация/ДС)	Оформление Сертификата соответствия или ДС по ТН ВЭД	Протокол испытаний, разрешительный документ (ДС/СС)	Положительное значение
Импортный блок РФ	Таможенная пошлина, НДС, сборы	Декларация на товары (ДТ), КДТ	Положительное значение
Финансовый блок	Проценты по кредиту, конвертация	Справка-расчёт банка, договор	Положительное значение
Налоговая выгода	Подтверждённый возврат НДС КНР	Налоговый расчёт экспортёра КНР	Отрицательное значение (1 раз)
Коммерческая маржа	Вознаграждение импортёра-принципала	Коммерческий расчёт принципала	Положительное значение
ИТОГОВАЯ ЦЕНА	Полная стоимость на складе клиент	Сквозной договор поставки **(Incoterms 2020)**	Сумма всех компонентов

Сопоставление ценовых предложений имеет смысл только при условии приведения их к идентичному результату. Предложения на условиях выгрузки у

ворот фабрики (EXW) и доставки до склада покупателя в Москве (DDP) нельзя сравнивать напрямую без полного досчёта всех промежуточных операций.

Аналогичным образом обещание низкого тарифа при длительности перевозки в шесть недель не эквивалентно более дорогой поставке за десять дней, если задержка влечет остановку продаж. При отсутствии достоверных данных по отдельным статьям в калькуляции оставляется пометка "требует уточнения", что предотвращает принятие решений на основе искажённых данных.

3.2. Расчёт фактически получаемого возврата вместо номинальной ставки

Алгоритм определения реальной ценовой выгоды от китайского экспортного возмещения НДС состоит из пяти последовательных этапов:

1. Точная идентификация кода товара по ТН ВЭД КНР и определение нормативной ставки возмещения по официальным базам Государственной налоговой администрации КНР на планируемую дату экспорта;
2. Проверка юридического статуса экспортёра и подтверждение наличия полного комплекта документов, необходимых для возмещения налога;
3. Расчёт нормативной суммы возврата на установленной налогооблагаемой базе;
4. Расчёт и вычитание прямых и косвенных расходов, связанных с получением средств (администрирование, кассовый разрыв, риски задержки);
5. Согласование пропорции распределения чистой налоговой выгоды между экспортёром и российским покупателем.

Без проведения перечисленных шагов ссылка на нормативный процент налогового возврата является декларативной и не может использоваться при формировании конечной цены.

Для иллюстрации математической модели рассмотрим практический пример. Пусть отпускная цена товара на фабрике в КНР с учётом внутреннего НДС (ставка T_{vat} = 13%) составляет $P_{gross} = 100$ денежных единиц.

Разделение стоимости на базовую цену без налога (P_{base}) и сумму внутреннего НДС (VAT) выполняется по формуле:

$$P_{base} = \frac{P_{gross}}{1+T_{vat}} = \frac{100}{1{,}13} \approx 88{,}50 \text{ денежных единиц}$$

$$VAT = P_{gross}\text{-}P_{base} = 100 - 88{,}50 = 11{,}50 \text{ денежных единиц}$$

Рассчитаем предел возможной ценовой уступки за счёт налогового механизма. Предположим, что нормативная ставка экспортного возмещения совпадает со ставкой НДС и составляет 13%. Сумма возврата от налоговой базы равна 11,50 единиц.

Для получения этих средств экспортёр несёт следующие зафиксированные издержки:

- Расходы на экспортное оформление и сбор документов (C_{doc}) = 1,50 единицы;

- Стоимость финансирования периода ожидания возврата (C_{fin}) = 1,00 единица;
- Минимальная маржа экспортёра за ведение процедур (M_{exp}) = 3,00 единицы.

Предельный размер налоговой уступки (S_{max}), который может быть передан покупателю через снижение цены, рассчитывается по формуле:

$$S_{max} = VAT - C_{doc} - C_{fin} - M_{exp} = 11{,}50 - 1{,}50 - 1{,}00 - 3{,}00 = 6{,}00 \text{ денежных единиц}$$

Таблица 7. Математический расчёт реального пространства ценовой уступки от возврата НДС КНР

Этап и показатель расчёта	Математическая формула / Источник	Значение (в условных единицах)
Исходная цена фабрики с НДС (P_{gross})	Данные спецификации фабрики	100,00
Базовая цена без НДС (P_{base})	100/1,13	88,50
Внутренний НДС в цене (VAT)	100-88,50	11,50
Расходы на оформление (C_{doc})	Затраты экспортёра на процедуру	-1,50
Стоимость капитала/ожидания (C_{fin})	Проценты за период возмещения	-1,00
Сохраняемая маржа экспортёра (M_{exp})	Зафиксированный доход экспортёра	-3,00
РЕАЛЬНЫЙ РАЗМЕР СКИДКИ (S_{max})	**11,50–1,50–1,00–3,00**	**6,00 (вместо "номинальных" 13,00)**

Распространённое заблуждение о том, что "13% возврата налога равны 13 единицам скидки со 100 единиц цены", обусловлено подменой налогооблагаемой базы. Налог рассчитывается от базовой стоимости без НДС (88,50), а не от конечной цены (100). Вторая принципиальная ошибка заключается в гипотезе, что весь налоговый возврат в полном объёме передаётся импортёру. Возмещение остаётся экономическим ресурсом экспортёра до тех пор, пока условия его передачи не будут зафиксированы в контракте.

В рабочей практике целесообразно вести учёт трёх различных величин: нормативной суммы возмещения, подтверждённой к получению суммы и фактически зачисленного на счёт объема средств. Отклонения между ними фиксируются в пояснительных записках.

Если на момент отгрузки средства из бюджета КНР ещё не поступили, ценовая скидка предоставляется на условной основе с указанием даты перерасчёта. Благодаря этому снижается вероятность возникновения

конфликтов в случаях, когда покупатель рассчитывает на снижение цены до момента прохождения экспортёром налоговых проверок.

3.3. Распределение риска изменения ставки возмещения в договоре поставки

Налоговые правила в Китае способны измениться прямо во время сделки – между подписью в контракте и отгрузкой товара на фабрике. Чтобы не потерять деньги, в соглашение с самого начала закладывают жесткое условие: останется ли цена фиксированной при любых раскладах или же она будет автоматически пересчитываться по согласованной формуле.

При выборе твердой цены риски изменения ставок возложения полностью возлагаются на сторону, принявшую данное условие. Если контрагенты выбирают формульный подход, в договоре фиксируются точный код ТН ВЭД КНР, ссылочный источник официальной информации, реперная дата и комплект подтверждающих документов.

Для гибкого ценообразования применяется контрактная формула коррекции:

$$P_{new} = P_{base_agreed} + \Delta VAT_{confirmed}$$

В данном выражении P_{new} означает скорректированную цену поставки, P_{base_agreed} – согласованную базовую стоимость, а $\Delta VAT_{confirmed}$ – подтвержденное изменение передаваемой суммы экспортного возмещения.

В контрактном тексте необходимо подробно прописать следующие моменты:

- Учитывается ли изменение ставки в полном объёме или в согласованной пропорции;
- Каковы последствия задержки выплаты возмещения по вине экспортёра;
- Каковы сроки уведомления покупателя об изменении налоговых правил;
- Обладает ли покупатель правом на отказ от партии при превышении предельной цены.

Логистическая экономия и налоговый возврат – это абсолютно разные вещи. У них различается сама природа, их закрывают совершенно разные бумаги, да и делятся они между сторонами по отдельным правилам.

Если поставщик объясняет вам скидку «налоговой выгодой», стоит сразу затребовать подробную калькуляцию – чтобы убедиться, что этот возврат ему уже не посчитали ранее. Если же уступку дают за счет перестройки маршрута, то подтверждать её должны не слова, а конкретные тарифные сетки перевозчиков и закрывающие акты.

Для исключения разногласий стороны заранее утверждают перечень документов, подтверждающих каждый этап калькуляции. Официальный ведомственный акт КНР подтверждает лишь изменение нормативной нормы. Инвойс фабрики фиксирует закупочную цену, но не гарантирует зачисление налога. Письмо экспортёра отражает намерения, а не состоявшийся факт.

Реальное поступление средств подтверждается исключительно банковскими выписками экспортёра. Если сторона отказывается раскрывать данные внутреннего налогового учёта, в контракт закладывается ценовой предел, не зависящий от предоставления первичных документов КНР.

Дата коррекции стоимости связывается с управляемым операционным событием. Пересмотр цен после приёмки товара на складе покупателя ведет к коммерческим спорам. Автоматическое изменение цены до уточнения классификационного кода создаёт риски неопределенности бюджета.

Наиболее устойчивый порядок заключается в фиксации предварительной цены, даты предоставления подтверждающих документов и предельного отклонения, на которое стороны согласны заранее. Если подтверждение не предоставлено в установленный срок, применяются процедуры отмены заказа или сохранения базовой цены.

3.4. Отмена возврата НДС по ряду категорий с 1 апреля 2026 года и последствия для импортёров

В январе 2026 года Минфин Китая совместно с Налоговым управлением серьезно перекроили систему экспортных льгот. С 1 апреля 2026 года возврат НДС полностью обнуляется для целого пула товаров – данная мера затрагивает фотовольтаика и сопутствующие категории.

По аккумуляторам ввели переходный период: с апреля по декабрь 2026 года ставку урезают с 9% до 6%, а с 1 января 2027 года убирают вовсе. Важный нюанс: это не тотальная отмена возврата для абсолютно всех товаров из КНР. Все упирается исключительно в китайский код ТН ВЭД и точную дату, когда прошла экспортная декларация.

Таблица 8. Анализ изменений ставок экспортного возмещения НДС в КНР в 2026–2027 гг. для отдельных товарных групп

Товарная категория по ТН ВЭД КНР	Ставка до 31.03.2026	Ставка с 01.04.2026 по 31.12.2026	Ставка с 01.01.2027	Регуляторный источник
Фотоэлектрические модули и панели	13%	0% (Полная отмена)	0%	Объявление Минфина КНР № 2/2026
Литий-ионные аккумуляторы (определенные коды)	9%	6% (Снижение на 3%)	0% (Полная отмена)	Объявление Минфина КНР № 2/2026
Промышленное оборудование (базовый перечень)	13%	13% (Без изменений)	13%	Действующие нормы налогового кодекса

Товарная категория по ТН ВЭД КНР	Ставка до 31.03.2026	Ставка с 01.04.2026 по 31.12.2026	Ставка с 01.01.2027	Регуляторный источник
Строительные материалы и металлоконструкции	9–13%	9–13% (Без изменений)	9–13%	Действующие нормы налогового кодекса

Изменение налоговых ставок оказывает прямое влияние на экономику импортёра даже в случаях, когда формальным получателем средств выступает китайский торговый агент. Если ранее часть налоговой выгоды транслировалась покупателю через ценовую скидку, уменьшение или отмена возврата приводит к требованиям продавца о повышении отпускных цен.

Размер ценового удорожания не обязан эквивалентно совпадать с величиной изменения налоговой ставки. Он зависит от уровня рентабельности фабрики, структуры затрат, распределения контрактных обязательств и степени конкуренции на рынке. Автоматическая прибавка "13% к контракту" является экономически не обоснованной. Каждая поставка подлежит индивидуальному пересчёту.

Практический алгоритм адаптации к изменениям начинается со сверки классификационного кода ТН ВЭД. Далее фиксируется реперная дата, определяющая применимость конкретной редакции налоговых правил, и сравнивается с планируемой датой таможенного декларирования.

После этого у продавца запрашивается обновленная детализированная калькуляция и проверяется, в каком объёме выгода транслировалась покупателю ранее. Только на основе этих данных принимается решение о принятии новой цены, изменении графика отгрузки или смене завода-изготовителя.

Срочный перенос даты отгрузки на период до 1 апреля ради сохранения прежней ставки налога может привести к убыткам, если он сопровождается перерасходом средств на срочную логистику, хранение и ликвидацию простоев.

Для непрерывного мониторинга регуляторных изменений в импортной компании закрепляется ответственный специалист. В его обязанности входит отслеживание нормативных актов по номенклатурным группам текущего и перспективного импорта.

В карточке поставки сохраняются код товара, ссылка на нормативный документ, дата проверки и детальный расчёт влияния на себестоимость. Повторный аудит проводится перед подписанием спецификации и перед подачей экспортной декларации в КНР. Подобная система исключает риски принятия решений на основе недостоверных устных заявлений поставщиков.

4. Практическая реализация методики в импортной компании Дальнего Востока (2008–2026 гг.)

4.1. Последовательное построение системы: от оптовых поставок к модели принципала

Начало нашей специализации на торговле с Китайской Народной Республикой относится к 2008 году, когда были организованы первые оптовые поставки специализированной техники и запасных частей. В период с 2010 по 2012 год велась практическая работа непосредственно в Гуанчжоу: открыты офис и распределительный склад, отработаны механизмы поиска изготовителей, инспекции качества, ведения жестких переговоров и отправки грузов в Россию. Создание в 2014 году компании ООО «Проксимо Групп» стало закономерным этапом консолидации накопленного опыта. Данные этапы отражают эволюционный переход от разовых закупок и транспортных услуг к управлению взаимосвязанными внешнеэкономическими процессами.

Из этой последовательности вытекает базовый практический урок, подтвержденный многолетней практикой: эффективное управление сквозной стоимостью становится возможным исключительно при наличии операционных данных на обеих сторонах государственной границы. Организация работы только на российском плече автодоставки оставляет за рамками контроля заводскую цену, складскую обработку в КНР и экспортные издержки. В свою очередь, фокус исключительно на взаимодействии с фабрикой не позволяет контролировать логистические затраты на доставку до конечного получателя. Интеграция этих звеньев достигается за счет сквозного расчета и единого регламента передачи товара, а не за счет обязательного физического владения всеми инфраструктурными объектами.

Описанная организационная модель включает использование собственной торговой марки, зарубежной компании-оператора, действующего внешнеторгового договора и оптимизированного сухопутного погранперехода. Представленный в аналитической базе практический опыт используется в качестве надежного учебного примера, доказывающего жизнеспособность принципиально иного подхода к международной торговле.

Таблица 9. Хронология развития и операционные выводы по этапам деятельности компании

Период времени	Реализованное управленческое решение	Методический и практический результат
С 2008 года	Запуск оптовых поставок китайской спецтехники и запчастей	Необходимость жесткого контроля заводской цены и состава партии
2010-2012 гг.	Открытие офиса и склада в Гуанчжоу, прямое взаимодействие с фабриками	Обязательный учет китайских логистических операционных затрат до границы

Период времени	Реализованное управленческое решение	Методический и практический результат
2014 год	Перенос логистического коридора на сухопутный переход Маньчжурия – Забайкальск	Практическое доказательство приоритета экономики сквозного пути
2020 год	Масштабирование поставок защитных масок в условиях жесткого кризиса	Проверка операционной устойчивости системы под пиковой нагрузкой
2026 год	Публикация методологии, продолжение работы коридора, расширение на США	Подтверждение долгосрочной устойчивости и масштабируемости метода

4.2. Перенос точки ввоза на переход Маньчжурия – Забайкальск в 2014 году: экономический расчет и внедрение

Исходная логистическая схема импорта традиционно зависела от сезонного пограничного направления Хэйхэ – Благовещенск. В начале 2014 года из-за преждевременного закрытия ледовой переправы на складе в Хэйхэ оказались заблокированы две крупные партии: мебель для заказчика из Якутии и четырехуровневые рулоны искусственного газона для стадиона в Москве общим объемом в три автомобильные фуры. Классический обходной путь через Уссурийск и Приморье успешно решал срочную задачу для якутского направления, однако общая доставка до Москвы потребовала бы избыточного пробега и неоправданных финансовых затрат.

Для решения задачи был проведен детальный анализ карты сухопутных переходов, наличия складских мощностей и таможенной инфраструктуры. Взаимодействие с китайскими партнерами через электронные торговые площадки и прямые контакты позволило выбрать в качестве нового узла пункт пропуска Маньчжурия напротив Забайкальска. Партия газона была оперативно переброшена из Хэйхэ в Маньчжурию, откуда российские автопоезда забрали груз, пересекли границу и без дополнительных промежуточных перегрузок доставили непосредственно в Москву.

Практические результаты показали высокую эффективность принятого решения. Дорога от момента таможенного выпуска в Забайкальске до Москвы заняла около десяти дней, что оказалось существенно быстрее доставки мебели в Якутию через Приморский край.

Сопоставление действовавших тарифов на российское плечо демонстрировало следующие показатели:

- Транспортировка от Благовещенска составляла 350 тыс. рублей за автомобиль;
- Перевозка через Уссурийск оценивалась в 370 тыс. рублей;
- Прямое плечо из Забайкальска составляло 220 тыс. рублей за машину.

Первоначальное сравнение только этих ставок сулило преимущество Забайкальска в пределах 130–150 тыс. рублей на один автомобиль. Вместе с тем перемещение груза из Хэйхэ в Маньчжурию потребовало дополнительных расходов на внутреннее китайское плечо, оцененных в 30–50 тыс. рублей за автомобиль.

Таблица 10. Сравнение ставок транспортного плеча по альтернативным маршрутам

Направление доставки	Базовое российское плечо (тыс. руб.)	Дополнительное китайское плечо (тыс. руб.)	Совокупные учтенные затраты (тыс. руб.)	Расстояние до Москвы (км)
Через Благовещенск	350	Не выделялось	350	~ 7 900
Через Уссурийск	370	Не выделялось	370	~ 8 971
Через Забайкальск	220	30–50	250–270	~ 6 685 (на 2 286 км короче)

Для проверки пилотной партии сопоставление с Уссурийском являлось наиболее корректным, поскольку это был реальный альтернативный обход при закрытии привычной речной переправы. Разница между 370 тыс. рублей и диапазоном 250–270 тыс. рублей составляла от 100 до 120 тыс. рублей экономии на каждую машину, а для партии из трех автомобилей общий эффект достигал 300–360 тыс. рублей.

При сравнении с базовым Благовещенском разница составляла 80–100 тыс. рублей на автомобиль и 240–300 тыс. рублей на всю партию. Полученные цифры представляли собой расчет по зафиксированным ставкам, доказавший правильность выбора новой точки ввоза. После завершения тестовых отправок компания полностью перевела регулярный грузопоток на данный коридор, который впоследствии стал ключевым маршрутом для всей отрасли.

4.3. Проверка системы под нагрузкой: масштабные поставки средств защиты весной 2020 года

Весна 2020 года стала серьезным испытанием для всей мировой логистики. Первые таможенные декларации на защитные маски торговой марки PGL (производитель Platon Group Ltd) были выпущены 27 марта 2020 года на Читинском таможенном посту и содержали тестовую партию в 150 единиц. В условиях остановки глобального авиафрахта, перегрузки морских портов, дефицита производственных мощностей внутри России и взрывного роста розничных цен компания не занималась поиском экстренных схем – была задействована ранее созданная инфраструктура.

Наличие действующего с 2018 года внешнеторгового контракта, собственного бренда, распределительного склада в Маньчжурии и отработанного за шесть лет автотранспортного коридора через Забайкальск позволило в кратчайшие сроки перевести поставки в промышленный масштаб.

Согласно данным таможенного учета, динамика поставок характеризовалась следующими объемами:

- К 7 апреля 2020 года (спустя 11 дней после тестовой партии) было задекларировано 5 213 500 изделий;
- К 28 апреля совокупный объем поставок достиг 7 414 300 единиц;
- Итоговый объем ввезенной продукции за весь 2020 год составил 9 323 460 штук, из которых 6 466 300 единиц прошли через пограничный переход Забайкальск.

Поставки распределялись по дистрибьюторской сети по всей территории страны, а также направлялись в рамках безвозмездной помощи медицинским учреждениям и министерству здравоохранения Амурской области.

Таблица 11. Динамика ввоза средств защиты по данным таможенных деклараций за 2020 год

Контрольная дата / Период	Накопленный объем поставок (шт.)	Характер операционной нагрузки
27 марта 2020 года	150	Выпуск тестовой партии-образца
7 апреля 2020 года	5 213 500	Обеспечение пикового дефицита (старт масштабных поставок)
28 апреля 2020 года	7 414 300	Стабильное функционирование коридора под нагрузкой
Итог за 2020 год	9 323 460	Совокупный объем импорта за год (из них 6,46 млн через Забайкальск)

Масштаб реализованных поставок наглядно демонстрирует эффективность концепции бесшовной цепочки без единой точки отказа. Задолго до начала кризиса были выстроены все необходимые институциональные и логистические связи, что позволило обрабатывать миллионные партии продукции в периоды, когда традиционные каналы доставки полностью остановились.

4.4. Реализация сквозного ценообразования для транснациональных корпоративных клиентов

Работа с транснациональными гигантами уровня PepsiCo, Colgate-Palmolive или KRKA задает совершенно другой уровень требований к прозрачности. Закупщики корпораций всегда тщательно анализируют экономику китайского экспорта и требуют четкого понимания, куда уходит возврат НДС. Предложить им единую фиксированную цену без детализации не

удастся – их корпоративные стандарты требуют раскладки себестоимости до копейки.

Чтобы соответствовать этим запросам, мы запустили модель сквозной калькуляции. В ней итоговая цифра прозрачно раскладывается на составляющие: себестоимость на фабрике, логистика, таможня, подтвержденная налоговая выгода и маржа принципала. При этом возврат НДС считали не абстрактным процентом «на бумаге», а реальными деньгами – за вычетом административных расходов и стоимости финансирования.

Такой подход полностью меняет логику переговоров с крупными клиентами. Вместо того, чтобы ориентироваться исключительно на номинальные скидки, заказчик начинает оценивать честную полную стоимость товара на своем складе с учетом всех налоговых нюансов.

4.5. Устойчивость инфраструктуры после 2022 года: практика непрерывного использования коридора

Проверка надежности созданной логистической архитектуры в условиях масштабных макроэкономических изменений 2022–2026 годов подтвердила правильность заложенных архитектурных принципов. Пограничный переход Маньчжурия – Забайкальск продемонстрировал непрерывную работоспособность, обеспечивая ввоз широкой номенклатуры продукции: от промышленного оборудования и строительных материалов до велосипедов и комплектующих.

Примером стабильности выступает выпуск 29 декабря 2025 года на Дальневосточном таможенном посту крупной партии велосипедов производства Tianjin Jinlun Bicycle Group, отправленных с нашего распределительного склада в Маньчжурии через МАПП Забайкальск. Между поставкой рулонного газона в 2014 году и партией велосипедов прошло более десяти лет, отмеченных глобальными кризисами и пандемией, однако логистический коридор сохранил свою эффективность.

Непрерывность внешнеторговых контрактов, заключенных в 2018 году, позволила компании избежать операционных пауз в 2020 и 2022 годах. Совокупный годовой оборот по импортным декларациям к 2026 году достиг 1 млрд рублей, подтвердив масштабируемость и устойчивость разработанной модели принципала.

5. Пошаговые регламенты и рекомендации по внедрению

5.1. Алгоритм выбора пограничного перехода и проектирования маршрута

Практическое применение разработанной методики начинается с детального формирования исходного задания от внутреннего или внешнего покупателя. На первом этапе фиксируются точное наименование продукции, требуемый объем, нормативы качества, адрес конечного склада разгрузки и предельно допустимая дата поставки.

Затем проводится аудит завода-изготовителя на предмет его способности произвести партию заявленного качества в установленный срок. До начала расхода средств на логистику утверждается матрица распределения ролей: кто выступает продавцом, кто оформляет экспорт в КНР, кто производит импортную очистку в РФ и кто несет перед клиентом конечную ответственность по договору.

На втором этапе специалист по закупкам разрабатывает не менее двух технически и юридически осуществимых маршрутов доставки. Для каждого варианта составляется подробная калькуляция операций от ворот фабрики до склада получателя с указанием ответственных лиц, тарифных ставок, нормативных сроков и рисков.

Обязательным требованием является приведение всех тарифов к единой дате и одинаковому объему партии. При сопоставлении дальневосточных погранпереходов обязательно учитываются затраты на внутреннюю транспортировку по территории Китая.

На третьем этапе для выбранного основного маршрута формируется зеркальный резервный план. Для пограничного перехода подбирается альтернативный пункт пропуска с проверенной пропускной способностью, для изготовителя фиксируется дублирующий завод, для платежей проверяются рабочие финансовые коридоры. Утверждается критическая дата (точка невозврата), при наступлении которой запускается процедура переключения на резерв.

Таблица 12. Последовательность управленческих решений при проектировании импортной поставки

Этап реализации	Содержание управленческого действия	Проверяемый результат и документы
1. Формирование задания	Сбор требований покупателя, аудит завода	Утвержденная спецификация, адрес склада
2. Распределение ролей	Закрепление функций участников ВЭД	Подписанные проекты контрактов
3. Просчет маршрутов	Моделирование двух альтернативных цепей	Две сопоставимые сквозные калькуляции

Этап реализации	Содержание управленческого действия	Проверяемый результат и документы
4. Подготовка резервов	Согласование запасных схем и триггеров	Заполненная матрица точек отказа
5. Исполнение и контроль	Закрытие контрольных точек по документам	Реестр деклараций, акт приема-передачи

5.2. Порядок расчёта цены с учётом экспортного возмещения

Финансовый расчет внешнеторговой цены с учетом китайского экспортного НДС выполняется по строгому алгоритму. Первым шагом определяется точный классификационный код товара по ТН ВЭД КНР и устанавливается действующая на дату экспорта налоговая ставка. Вторым шагом проверяется право экспортёра на получение бюджетного возврата. Третьим шагом вычисляется сумма налога от налоговой базы без НДС (а не от валовой цены).

На четвертом этапе из полученной суммы налога вычитаются все сопутствующие административные расходы экспортёра, стоимость привлеченного капитала и нормативная маржа. Пятым шагом определяется часть чистой налоговой выгоды, которая в соответствии с условиями договора транслируется покупателю через снижение конечной цены.

После завершения сделки плановые показатели сопоставляются с фактическими банковскими и таможенными документами, а выявленные отклонения заносятся в корпоративную базу знаний для корректировки будущих расчетов.

Заключение

Организация импортных поставок из Китая требует комплексной оценки полной стоимости и реальных сроков получения продукции на складе покупателя, исключая ориентацию на изолированные транспортные тарифы или отпускные цены фабрик. Предложенная модель принципала объединяет коммерческий договор, производственный контроль, документальное сопровождение, пограничный транзит, российскую логистику и превентивное управление операционными рисками в единую бесшовную систему.

Практический анализ работы компании в 2014 году доказал экономическую обоснованность переноса логистических потоков на сухопутный коридор через пограничный переход Маньчжурия – Забайкальск. Снижение ставок на российском плече при грамотном учете дополнительных затрат на внутреннее китайское перемещение обеспечило существенный экономический эффект и сокращение сроков доставки. Опыт масштабных поставок средств защиты весной 2020 года подтвердил высокую устойчивость созданной инфраструктуры в условиях экстремальных рыночных нагрузок.

Применение разработанного ценового метода, основанного на разделении номинальных ставок экспортного НДС КНР и фактически подтверждаемых сумм возмещения, позволяет формировать прозрачные и проверяемые коммерческие предложения. Регуляторные изменения 2026–2027 годов подчеркивают критическую важность точной классификации товаров и своевременного аудита налоговых баз.

Представленные в пособии методические рекомендации, расчетные формы и контрольные регламенты обеспечивают создание воспроизводимого алгоритма управления импортом, минимизирующего риски и гарантирующего безусловное выполнение контрактных обязательств перед покупателями.

Список использованных источников

1. Сергеев В. И. Управление цепями поставок : учебник для бакалавров и магистров. Москва : Юрайт, 2014. 479 с. ISBN 978-5-9916-3088-7. URL: https://search.rsl.ru/ru/record/01006692055 (дата обращения: 28.09.2026).
2. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain // The International Journal of Logistics Management. 2004. Vol. 15, no. 2. P. 1–14. DOI: 10.1108/09574090410700275.
3. Ivanov D., Dolgui A. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak // International Journal of Production Research. 2020. Vol. 58, no. 10. P. 2904–2915. DOI: 10.1080/00207543.2020.1750727.
4. Björnsdóttir S. H. et al. The importance of risk management: what is missing in ISO standards? //Risk Analysis. – 2022. – Т. 42. – №. 4. – С. 659-691.
5. International Chamber of Commerce. Incoterms 2020 : ICC Rules for the Use of Domestic and International Trade Terms. Paris : ICC, 2019. URL: https://library.iccwbo.org/content/tfb/BOOKS/BK_0049/BK_0049.htm (дата обращения: 26.09.2026).
6. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations Trade Facilitation Implementation Guide : Training Manual. New York ; Geneva : United Nations, 2015. 37 p. (ECE/TRADE/419). URL: https://unece.org/info/publications/pub/2388 (дата обращения: 28.09.2026).
7. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза : приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза. URL: https://eec.eaeunion.org/upload/iblock/93c/TK-EAES.pdf (дата обращения: 26.09.2026).
8. Еряшев И. В. Возмещение экспортного НДС в КНР как инструмент ценообразования в международной логистике // Актуальные исследования. 2026. № 38 (324). С. 70–74. DOI: 10.51635/AI-38-324_NL2qc. URL: https://apni.ru/article/16040-vozmeshenie-eksportnogo-nds-v-knr-kak-instrument-cenoobrazovaniya-v-mezhdunarodnoj-logistike (дата обращения: 26.09.2026).
9. Министерство финансов КНР, Государственное налоговое управление КНР. Объявление об изменении политики возврата экспортного налога для фотоэлектрической и другой продукции. 2026. № 2. URL: https://szs.mof.gov.cn/zhengcefabu/202601/t20260109_3981637.htm (дата обращения: 26.09.2026).
10. Берстень Е. В., Ван Ю. Эволюция концепции «цепочки поставок». Прогноз на 2023-2024 гг. в области управления цепочками поставок в России и Китае //Международный научно-исследовательский журнал. – 2023. – №. 6 (132). – С. 38.
11. Сюган В. «Дорожная карта» управления цифровыми цепями поставок в транспортно-логистических сетях Китая //Современная конкуренция. – 2025. – Т. 19. – №. 2 (104). – С. 88-107.

12. Лю С. и др. Финансовые риски организации: управление и контроль: магистерская диссертация по направлению подготовки: 38.04. 08-Финансы и кредит. – 2022.

13. Щербина А. Ю., Колобова В. В. Управление международными цепочками поставок в условиях глобальных кризисов // Редакционная коллегия. – 2026. – С. 33.

Приложения

Приложение А.

Форма сквозной калькуляции полной стоимости поставки

(Инструмент 1: Расчёт себестоимости и разбор ошибок подмены налоговой базы)

Форма предназначена для обязательного применения специалистом по закупкам до подписания спецификации и перечисления авансовых платежей. Калькуляция объединяет все группы издержек и жестко разграничивает заводскую цену, сопутствующую логистику, налоговую выгоду и коммерческую маржу принципала.

Таблица А.1. Шаблон рабочей карточки расчёта по товарной позиции (на примере партии оборудования)

Статья затрат и налоговых компонентов	Валюта операции	Плановая сумма (в валюте)	Плановый курс	Сумма в рублях (руб.)	Подтверждающий документ и дата проверки	Фактическая сумма (руб.)	Отклонение и примечание
1. Заводская цена (FCA/EXW Incoterms 2020)	CNY	500 000	12,50	6 250 000	Инвойс фабрики		
2. Логистика и склад в КНР	CNY	20 000	12,50	250 000	Счёт перевозчика КНР		
3. Маркировка «Честный ЗНАК» (коды + работа)	RUB	-	-	45 000	Отчёт о нанесении / акт склада		
4.Экспортное оформление КНР	CNY	3 000	12,50	37 500	Экспортная декларация КНР		
5. Пограничные сборы и терминал	RUB	-	-	45 000	Акт терминала Забайкальск		

Статья затрат и налоговых компонентов	Валюта операции	Плановая сумма (в валюте)	Плановый курс	Сумма в рублях (руб.)	Подтверждающий документ и дата проверки	Фактическая сумма (руб.)	Отклонение и примечание
6.Нетарифное регулирование (ДС / Сертификат)	RUB	-	-	65 000	Декларация о соответствии / Протокол		
7.Таможенная пошлина (5%)	RUB	-	-	329 125	Расчёт таможенных платежей (ДТ)		
8. Ввозной НДС (22%)	RUB	-	-	1 520 567,50	Таможенная расписка / ДТ		
9. Магистральная доставка по РФ	RUB	-	-	220 000	Договор-заявка с автоперевозчиком		
10. Финансирование и обслуживание	RUB	-	-	85 000	Справка-расчёт стоимости капитала		
11. Операционный резерв рисков	RUB	-	-	50 000	Расчёт порогового риска (5%)		
10. Передаваемая выгода НДС КНР	CNY	-24 000	12,50	-300 000	Налоговый расчёт экспортёра КНР		Вычитается 1 раз
11. Коммерческая маржа принципала	RUB	-	-	450 000	Коммерческий расчёт оферты		
ИТОГОВАЯ СТОИМОСТЬ НА СКЛАДЕ	**RUB**	-	-	9 047 192,50	Сквозной контракт поставки		Итоговый бюджет

Разбор типичных ошибок: Ошибка подмены налоговой базы при расчёте возврата НДС КНР

Как делать НЕЛЬЗЯ (Ошибка закупщика):

Менеджер видит отпускную цену фабрики 100 000 юаней с включённым китайским НДС (ставка 13%), считает, что номинальный возврат налога составляет ровно 13%, и механически уменьшает цену на 13 000 юаней, обещая клиенту готовый товар по заниженной стоимости.

Как делать ПРАВИЛЬНО (По методу пособия):

1. Базовый расчет выполняется от налогооблагаемой базы без налога:
$$\text{База} = \frac{100000}{1{,}13} = 88500 \text{ юаней}$$
2. Сумма внутреннего НДС внутри цены составляет:
$$100000 - 88500 = 11500 \text{ юаней}$$
3. Из полученной суммы налога вычитаются реальные издержки экспортёра на оформление (1500 юаней), стоимость финансирования ожидания (1000 юаней) и необходимая маржа экспортёра (3000 юаней).
4. Предельный размер чистой уступки покупателю равен:
$$11500 - 1500 - 1000 - 3000 = 6000 \text{ юаней (а не } 13000)$$
5. *Соблюдение данного алгоритма защищает компанию от кассовых разрывов и убытков.*

Приложение Б.

Форма сравнительного расчёта маршрутов и расчет «Точки невозврата»
(Инструмент 2: Матрица выбора Авто vs Ж/Д vs Море + Алгоритм тайминга)

Форма применяется для обоснования выбора базового коридора и оценки критических временных интервалов.

Таблица Б.1. Матрица комплексного сопоставления логистических каналов

Критерий сопоставления	Маршрут 1: Авто через Забайкальск	Маршрут 2: Ж/Д через Наушки	Маршрут 3: Море через Владивосток	Источник данных и условия проверки
Стоимость логистики в КНР	250 000 руб.	180 000 руб.	110 000 руб.	Тарифные сетки операторов
Пограничная обработка и терминал	45 000 руб.	60 000 руб.	90 000 руб.	Тарифы терминальных комплексов
Магистральная доставка по РФ	220 000 руб.	290 000 руб.	350 000 руб.	Котировки авто и Ж/Д перевозчиков
Таможенные платежи и пошлины	1 699 750 руб.	1 699 750 руб.	1 699 750 руб.	Единый расчёт по ДТ
СКВОЗНАЯ СТОИМОСТЬ ПАРТИИ	2 214 750 руб.	2 229 750 руб.	2 249 750 руб.	Сумма прямых затрат
Плановый срок доставки (дней)	14 дней	22 дня	38 дней	Расчёт графиков движения
Запас времени до лимита контракта	6 дней	1 день	-15 дней (Срыв)	Сравнение с датой приёмки
ИТОГОВОЕ РЕШЕНИЕ	Утверждён базовым	Утверждён резервом	Отклонён по срокам	Подпись руководителя ВЭД

Алгоритм расчёта «Точки невозврата» по срокам

Под **точкой невозврата** понимается дата, после которой переключение с основного маршрута на резервный гарантированно приводит к нарушению договорных сроков перед покупателем. Расчёт выполняется по формуле:

$$\text{Дата не возврата} = \text{Крайняя дата приёмки} - \text{Срок резервного маршрута} - \text{Страховой буфер (2дня)}$$

Пример расчёта:

Если крайний срок передачи товара покупателю наступает 30 апреля, а срок транзита по резервному Ж/Д маршруту составляет 22 дня, то предельная дата переключения рассчитывается следующим образом:

$$30\ \text{апреля} - 22\ \text{дня} - 2\ \text{дня буфера} = 6\ \text{апреля}$$

Если до 6 апреля на основном автомобильном маршруте фиксируется сбой, логист обязан мгновенно запустить резервную Ж/Д схему. Опоздание с принятием решения хотя бы на одни сутки делает срыв контракта неизбежным.

Приложение В

Матрица 6 главных точек отказа и пороговые триггеры
(Инструмент 3: Управление уязвимостями)

Матрица охватывает ключевые критические зоны импортной цепи поставок: Фабрику, Склад, Границу, Перевозчика, Банк и Таможню.

Таблица В.1. Матрица операционных рисков, триггеров и резервов

Звено цепи	Главная точка отказа	Рисковое событие (Сценарий сбоя)	Пороговый триггер переключения	Подготовленное резервное решение	Срок ввода	Ответственный
1. Производство (Фабрика)	Срыв производства	Задержка готовности партии	Превышение графика > 3 дней	Перенос заказа на 2-й аттестованный завод	48 часов	Менеджер по закупкам
2. Склад КНР	Складской узел КНР	Отказ в приёмке / Очередь	Официальный отказ слота разгрузки	Перенаправление авто на резервный терминал	12 часов	Логист по КНР
3. Граница	Погранпереход	Административное закрытие / Затор	Прогноз простоя на границе > 48 часов	Перемаршрутизация на Ж/Д переход Наушки	24 часа	Руководитель логистики
4. Перевозчик	Транспорт	Неподача машины под загрузку	Отсутствие навигации ТС за 6 часов до срока	Вызов авто из резервного пула подрядчиков	12 часов	Диспетчер логистики
5.Финансы (банк)	Платежный канал	Задержка / возврат транзитного платежа	Отклонение транзакции банком-корреспондентом (> 24 ч)	Проведение платежа через запасной финансовый маршрут/банк	24 часа	Главный бухгалтер
6. Таможня РФ	Таможенное оформление	Запрос дополнительных документов / Досмотр	Выставление требования о досмотре/ИДО на ЦЭД	Подача предварительно сформированного пакета пояснений	24 часа	Таможенный брокер

Приложение Г

Сквозной чек-лист контрольных операций и реестр верификации ГТД

(Инструмент 4: Чек-лист ВЭД и защита от дублей деклараций)

Таблица Г.1. Чек-лист контрольных операций (от инспекции фабрики до УПД)

Этап поставки	Контрольное действие	Требуемый документ-основание	Ответственный исполнитель	Отметка о выполнении
Этап 1: Подготовка	Согласование технической спецификации по Incoterms 2020	Двуязычная спецификация к контракту	Инженер по качеству	[X] Выполнено
	Проверка кода ТН ВЭД и нетарифки (Сертификат vs ДС)	Классификационное решение / справка	Штатный декларант	[X] Выполнено (ДС оформлена)
	Подготовка к маркировке «Честный ЗНАК»	Заявка на эмиссию кодов	Специалист ВЭД	[X] Выполнено
	Аудит и инспекция фабрики	Акт инспекционного контроля (PSI)	Инспектор в КНР	[X] Выполнено
Этап 2: Отгрузка КНР	Аудит экспортного пакета документов	Экспортная декларация, инвойс, CMR	Логист КНР	[X] Выполнено
	Проверка бронирования транспортного слота	Подтверждение подачи автотранспорта	Диспетчер логистики	[X] Выполнено
	Мониторинг прохождения погранперехода	Навигационная отметка / Акт терминала	Специалист ВЭД	[X] Выполнено (Граница пройдена)
Этап 3: Таможня РФ	**Подача декларации в ЦЭД силами отдела ВЭД**	**Декларация на товары (ДТ)**	**Штатный декларант**	**[X] Выполнено**

Этап поставки	Контрольное действие	Требуемый документ-основание	Ответственный исполнитель	Отметка о выполнении
	Проверка выпуска товаров в свободное обращение	ДТ с отметкой «Выпуск разрешен»	**Штатный декларант**	[X] Выполнено (Товар выпущен)
Этап 4: Закрытие	Контроль приёмки товара по количеству и качеству	Акт приёма-передачи (ТОРГ-12 / УПД)	Заведующий складом	[X] Выполнено (Принято 100%)
	Сверка фактических расходов с плановой формой	Финальная карточка расчёта (Приложение А)	Финансовый менеджер	[X] Выполнено

Реестр применяется для исключения повторного учёта документов при анализе крупных поставок.

В таблицу внесены оригинальные декларации ООО «Проксимо Групп» за 2020 год (с зафиксированной в документах базовой ставкой НДС 20%).

Таблица Г.2. Реестр верификации таможенных деклараций (защита от дублей)

Уникальный номер ДТ	Дата выпуска	Товарная позиция по ТН ВЭД	Фактическое количество	Базовый транспортный документ	Результат сверки повторов	Сличитель (ФИО)
10702070/150420/0076138	16.04.2020	6307909800 *(Маски одноразовые)*	3 246 300 шт.	М393МР 125RUS / АА248125RUS	Повторов не обнаружено	Еряшев И. В.
10702070/150520/0099705	16.05.2020	6307909800 *(Маски одноразовые)*	100 000 шт.	М419ТН 75RUS / АВ007280RUS	Повторов не обнаружено	Еряшев И. В.
10702070/230520/0105409	23.05.2020	6307909800 *(Повязки/Маски)*	440 500 шт.	М758ОК 75RUS / АМ204775RUS	Повторов не обнаружено	Еряшев И. В.
10702070/290520/0110938	29.05.2020	6307909800 / 9025192000 *(Маски,*	1 008 000 шт. + 1 300 шт.	У808ВУ 125RUS /	Повторов не	Еряшев И. В.

Уникальный номер ДТ	Дата выпуска	Товарная позиция по ТН ВЭД	Фактическое количество	Базовый транспортный документ	Результат сверки повторов	Сличитель (ФИО)
		Термометры)		AB816825RUS	обнаружено	
10702070/290520/0111001	14.08.2020	6307909800 *(Маски KN95 / Одноразовые)*	800 000 шт.	M758OK 75RUS / AM204775RUS	Повторов не обнаружено	Еряшев И. В.
10702070/220620/0132688	23.06.2020	6307909800 / 6210109800 *(Бахилы, Комбинезоны)*	8 000 пар + 4 000 шт.	M393MP 125RUS / AA248125RUS	Повторов не обнаружено	Еряшев И. В.
10702070/030720/0145498	05.07.2020	9025 / 3926 / 6210 / 6307 *(Термометры, Перчатки, Комбинезоны, Маски)*	Сборная партия (610 шт., 2000 шт., 300 шт., 57 700 шт.)	B586TB 75RUS / AM470275RUS	Повторов не обнаружено	Еряшев И. В.
10702070/050820/0178988	08.08.2020	6307909800 *(Бахилы, Маски)*	4 000 шт. + 1 910 000 шт.	M241HA 75RUS / AM577764RUS	Повторов не обнаружено	Еряшев И. В.
ИТОГО ПО РЕЕСТРУ	**–**	**–**	**7 532 110 единиц**			

Правила ведения реестра:

- Внесение данных выполняется исключительно на основе электронных копий деклараций с отметками о выпуске;
- Суммирование объёмов по датам допускается только после автоматического прогона номеров ДТ через фильтр уникальности;
- При наличии корректировок (КДТ) в таблицу записываются финальные параметры с фиксацией номера исправления в графе примечаний.

Учебное издание

Еряшев Илья Владимирович

Управление цепочкой поставок из Китая по модели принципала

Методическое пособие

Подписано в печать 09.11.2026. Гарнитура Times New Roman.
Формат 60×84/16. Усл. п. л. 2,79. Тираж 100 экз. Заказ № 98
Оригинал макет подготовлен и тиражирован в ООО «Эпицентр»
308010, г. Белгород, пр-т Б. Хмельницкого, 135, офис 40
ООО «АПНИ», 308023, г. Белгород, пр-кт Богдана Хмельницкого, 135